

عزام القصير | Azzam Al Kassir*

إعادة تشكيل السلطة في سورية ما بعد الأسد: مقاربة نيوباتريمونية Reshaping Power in Post-Assad Syria: A Neopatrimonial Approach

تبحث هذه الدراسة في إعادة تشكيل السلطة في سورية ما بعد الأسد من منظور نيوباتريموني، وتتساءل: أكانت السياسات والإصلاحات المؤسسية التي اعتمدها القيادة الجديدة تمثل قطيعة جوهريّة مع الحكم الشخصاني والزبائني، أم أنها تمثل إعادة ضبط للحكم السلطوي ضمن إطار أيديولوجي وتنظيمي جديد؟ تحلل الدراسة المراسيم الرئاسية، والخطاب الرسمي، والتعيينات في مواقع النخبة، وإعادة هيكلة المؤسسات الأمنية والإدارية والاقتصادية والدينية خلال الفترة كانون الأول/ديسمبر – 2024 آذار/مارس 2026. وتجادل بأن النظام الناشئ يجمع بين التحديث البيروقراطي والإشراف الشخصاني؛ إذ تظهر المؤسسات الجديدة صورة من الشرعية القانونية والإصلاح والحكومة التكنوقراطية، في حين تبدو السلطة الفعلية متمركزة حول هيئات مرتبطة بمؤسسة الرئاسة، ووسطاء موثوق بهم، وشبكات عائلية، ونخب سابقة من هيئة تحرير الشام وفترة حكم إدلب. وتبين الدراسة أيضاً أن الاعتدال الاستراتيجي والإصلاح المؤسسي لا يشكلان دليلاً على التحول الديمقراطي بقدر ما يعملان بوصفهما من آليات تكيف السلطة النيوباتريمونية، وإضفاء الشرعية عليها وترسيخها. وعلى الرغم من أن هذه الصيغة قد توفر قدرًا من التماسك والمرونة الإدارية على المدى القصير، فإنها تنطوي على مخاطر إضعاف الاستقلال المؤسسي، والحكومة القائمة على الجدارة، والإدماج السياسي والمشاركة.

كلمات مفتاحية: النيوباتريمونية، سورية، ما بعد الأسد، هيئة تحرير الشام، الانتقال السياسي، الزبونية، الحكم الشخصاني.

This article examines the reconfiguration of power in post-Assad Syria through the lens of neo-patrimonialism. It asks whether the policies, appointments, and institutional reforms adopted by the new leadership mark a substantive departure from personalist and clientelist rule, or a recalibration of authoritarian governance within a new ideological and organizational framework. Drawing on a theory-guided qualitative analysis of presidential decrees, official discourse, elite appointments, and institutional restructuring between December 2024 and March 2026, it argues that the emerging order combines bureaucratic expansion with personalized control. While new institutions project legality, reform, and technocratic governance, effective authority remains concentrated in presidency-linked bodies, trusted intermediaries, familial networks, and former HTS/Idlib elites. Strategic moderation and institutional reform thus function less as evidence of democratization than as mechanisms for adapting, legitimizing, and consolidating neo-patrimonial authority. Although this configuration may provide short-term cohesion and administrative flexibility, it risks constraining institutional autonomy, meritocratic governance, and durable political inclusion.



Keywords: Neopatrimonialism, Syria, Post-Assad Syria, Hay'at Tahrir al-Sham (HTS), Political Transition, Clientelism, Personalistic Rule.

* أكاديمي وباحث متخصص في شؤون الحركات الإسلامية وسياسات الشرق الأوسط.

مقدمة

الحكم النيوباتريموني⁽⁴⁾ التي ميزت الدولة السورية عقوداً؟ ويتفرع عن هذا السؤال عدد من التساؤلات المتعلقة بآليات اختيار النخب السياسية والإدارية، وحدود التداخل بين المؤسسات الرسمية وشبكات النفوذ غير الرسمية، ومدى انعكاس ذلك في كل من الخطاب الرسمي والممارسة المؤسسية. ويركز التحليل على عدد من الثنائيات التي يمكن ملاحظتها في المرحلة الانتقالية، مثل العلاقة بين السلطة الرسمية وغير الرسمية، والتوازن بين معايير الكفاءة والاعتبارات السياسية في التعيينات، والفجوة المحتملة بين الخطاب الإصلاحي والممارسة الإدارية، بوصفها مؤشرات تساعد في فهم طبيعة النظام السياسي قيد التشكل.

ولا تنطلق هذه الدراسة من افتراض مسبق يقول إن سورية تشهد انتقالاً ديمقراطياً أو عودةً إلى أنماط الحكم السلطوي، بل تختبر فرضية مفادها أن المرحلة الراهنة قد تتسم بما يمكن وصفه بـ "المأسسة المزدوجة"؛ أي تعايش مؤسسات رسمية يجري العمل على بنائها مع شبكات نفوذ غير رسمية تستمر في التأثير في عملية صنع القرار بدرجات متفاوتة. ومن هذا المنظور، تسعى الدراسة لتقييم مدى استقلالية المؤسسات الناشئة، وطبيعة العلاقة بينها وبين مراكز النفوذ السياسية، وإن كانت الإصلاحات الجارية تؤسس لتحول مؤسسي مستدام أو تعكس أنماطاً هجينة من الحكم تجمع بين البناء المؤسسي واستمرار بعض الممارسات غير الرسمية.

من الناحية النظرية، تشتبك الدراسة مع أدبيات النيوباتريمونية Neo-patrimonialism والنظم الهجينة لفهم هذه التطورات بوصفها جزءاً من مسار من الاستمرارية، ولا تمثل قطيعة جذرية معها⁽⁵⁾. فالنيوباتريمونية، في هذا السياق، تشير إلى نمط دينامي من التكيف يزدهر في المراحل الانتقالية، حيث تكون المؤسسات ضعيفة والشرعية موضع نزاع. ومن خلال دراسة التعيينات والسياسات

لم يؤد سقوط نظام بشار الأسد، في 8 كانون الأول/ ديسمبر 2024، إلى تبلور نموذج سياسي يمكن تصنيفه بصورة واضحة ضمن مسارات الانتقال الديمقراطي أو إعادة إنتاج السلطوية. فما يزال النظام السياسي السوري في طور التشكل، في ظل قيادة الرئيس أحمد الشرع، وسط جهود لإعادة بناء مؤسسات الدولة وإعادة تنظيم العلاقة بين السلطة التنفيذية والأجهزة الإدارية والأمنية. وفي هذا السياق، تسعى هذه الدراسة لتحليل طبيعة النظام السياسي الناشئ، واستكشاف إن كانت الترتيبات المؤسسية والإدارية التي اعتمدتها القيادة الجديدة تمثل تحولاً عن أنماط الحكم السابقة، أو أنها تعكس استمرار بعض خصائصها ضمن أطر تنظيمية ومؤسسية مختلفة.

يعكس النظام السياسي الآخذ في التبلور، والمتأثر بشبكات النفوذ المحيطة بهيئة تحرير الشام، مساراً من إعادة المركزية السياسية مقترناً بلغة الإصلاح وإعادة الإعمار. وتبدو تعهدات الشرع بحماية حقوق جميع السوريين، وبناء حكومة "قائمة على المؤسسات"، في تناقض واضح مع البنى والآليات التي يجري تشييدها في الواقع⁽¹⁾. فالإعلان الدستوري الصادر في آذار/ مارس 2025، مثلاً، لم يوزع السلطة، بل ركّز الصلاحيات التنفيذية بوضوح في يد الرئاسة. فالرئيس يعيّن الأعضاء السبعة في المحكمة الدستورية العليا، ويرأس مجلس الأمن الوطني الذي يحدد هو تركيبته، ويحتفظ بصلاحيات منفردة في إعلان حالة الطوارئ، من دون رقابة برلمانية أو قضائية حقيقية وفعالة⁽²⁾. وتعزز تركيبة النخبة الحاكمة هذا التمرکز البنوي؛ إذ ما زالت شبكات مرتبطة بهيئة تحرير الشام تهيمن على مفاصل الحكم والقرار. أضف إلى ذلك أن عملية تأسيس أول برلمان بعد سقوط نظام الأسد جرت عبر لجان محلية معيّنة؛ ما منح الرئيس تأثيراً حاسماً في تشكيل البرلمان، ورسخ السلطة السياسية بيد الرئاسة بدلاً من مشاركتها⁽³⁾.

تناقش هذه الدراسة سؤالاً رئيساً مفاده: إلى أي حدّ تمثل السياسات والإصلاحات المؤسسية في مرحلة ما بعد الأسد قطيعة مع أنماط

4 إن استخدام "نيوباتريموني" بهذه الصيغة نابع من كون الترجمات العربية المتوافرة، من قبيل "زبونية" أو "زبائنية" أو "زبائنية محدثة" أو "عصبوية"، لا تعبر سوى عن جانب من جوانب الظاهرة، في حين أن المقصود هو تداخل المؤسسات والبنى وآليات الحكم الرسمية مع شبكات الولاء والعلاقات الشخصية غير الرسمية. أمّا السابقة "نيو"، فتشير بالتحديد إلى إعادة إنتاج النمط الباتريموني ضمن إطار الدولة الحديثة، لا العودة إلى أشكال الباتريمونية التقليدية السابقة التي يُعتبر ماكس فيبر أبرز علماء الاجتماع السياسي الذين شرحوها وشرحوها.

5 ينظر:

Michael Bratton & Nicolas van de Walle, *Democratic Experiments in Africa: Regime Transitions in Comparative Perspective* (Cambridge: Cambridge University Press, 1997), pp. 63–68; Gero Erdmann & Ulf Engel, "Neopatrimonialism Revisited: Beyond a Catch-All Concept," *Working Paper no. 16*, German Institute of Global and Area Studies (2006); Steven Levitsky & Lucan A. Way, *Competitive Authoritarianism: Hybrid Regimes after the Cold War* (New York: Cambridge University Press, 2010).

1 Ahmed al-Sharaa, "Syrian Rebel HTS Leader Says Goal Is to 'Overthrow' Assad Regime," *CNN*, 6/12/2024, accessed on 14/3/2026, at: <https://acr.ps/hBy2sOY>

2 Human Rights Watch, "Syria: Constitutional Declaration Risks Endangering Rights," *Human Rights Watch website*, 25/3/2025, accessed on 14/3/2026, at: <https://acr.ps/hBy2t5z>

3 Patricia Karam, "Prospects for Syria's Democratization Under Ahmed al-Sharaa," *Arab Center Washington DC website*, 21/11/2025, accessed on 15/3/2026, at: <https://acr.ps/hBy2si6>

الترتيب السياسي، مثل توازي مسارات التحديث المؤسسي الشكلي والسيطرة المشخصة غير الرسمية. والغاية هي بناء قراءة نظرية مسندة بأدلة قابلة للتتبع، تفسر كيف يعاد إنتاج النيوباتريمونية عبر السياسات الرسمية والممارسات غير الرسمية في سياق انتقالي.

تتقدم الدراسة في ثلاثة اتجاهات رئيسة. تبدأ أولاً بمراجعة أدبيات النيوباتريمونية والنظم الهجينة والمأسسة الصورية، واضعة التجربة السورية ضمن الدراسات المقارنة المتعلقة بالحكم في مراحل ما بعد النزاع. ثم تنتقل إلى دراسة المرحلة المباشرة التي أعقبت سقوط الأسد، عبر عرض السياسات والتعيينات والتحولات الخطائية التي تحدد مقارنة القيادة الجديدة لإعادة الإعمار وبناء السلطة. أما القسم الأخير فيجمع بين الرصد والتحليل النقدي، متتبعةً الكيفية التي تعيد بها الشبكات غير الرسمية والقيود الأيديولوجية والتعددية المضبوطة تشكيل الدولة، ومستعرضةً دلالات هذه العمليات وانعكاساتها المحتملة على المستقبل السياسي السوري. وتعود الخاتمة إلى السؤال المركزي، متأملة الشروط التي قد يتطور في ظلها هذا النظام الهجين الناشئ، أو يترسخ، أو يتفكك.

أولاً: فترة ما بعد الأسد من منظور نيوباتريمووني

يحتاج النظام قيد التشكل، في سورية بعد الأسد، إلى أدوات تحليلية قادرة على التقاط الاستمرارية والتحول معاً. فقد خرج هذا النظام من انهيار نظام سلطوي طويل الأمد، لكنه لا يبدو قابلاً للفهم الكامل من خلال التصنيفات التقليدية للانتقال السياسي، مثل الديمقراطية، أو النظم الهجينة، أو إعادة الإعمار بعد النزاع. فهذه التصنيفات لا تكفي للإحاطة بنظام يستخدم لغة الإصلاح والمشاركة وحكم القانون، بينما تبدو سياساته العملية كأنها تعيد إنتاج منطق الحكم الشخصاني.

يوفر مفهوم النيوباتريمونية مدخلاً مفيداً لتحليل هذه المفارقة. يشير المفهوم إلى نظم تتعايش فيها البنى المؤسسية الرسمية مع أشكال مشخصة من السلطة، بل تخضع لها في كثير من الأحيان. وضمن تركيبة كهذه، لا تعمل الأطر البيروقراطية والقانونية على ضبط أداء السلطة التنفيذية ومراقبته بقدر ما تمنحها مظهرًا من الشرعية⁽⁷⁾. ويساعد هذا المفهوم على فهم كيف يمكن أن لا يمثل الحكم المتشكّل

الاقتصادية وإعادة هيكلة الأجهزة الأمنية والإدارية منذ أواخر عام 2024، تبين الدراسة كيف يجري نسج الشبكات الشخصية والولاءات التنظيمية والأيديولوجية ضمن عملية إعادة بناء الدولة، بما يفضي إلى مركب هجين يجمع بين الشكل البيروقراطي والجوهر الباتريمويني.

تجدر الإشارة هنا إلى أن التعيينات القائمة على الولاء، والتعددية المضبوطة والمتحكم فيها، قد تسهم في حفظ التماسك على المدى القصير، لكنها تنطوي على مخاطر جدية تهدد استقرار الكيان السياسي على المدى الأبعد. ففي النظم الشخصانية، كما تلاحظ باربرا غيديس، يعتمد الوصول إلى المنصب وما يرافقه من مكافآت مادية على تقدير الحاكم، بحيث "تسود أهواء الحاكم" على أي اعتبارات مؤسسية للاختيار أو المساءلة⁽⁶⁾. فتقديم الولاء على الكفاءة يعوّق ترسيخ القواعد العامة ونشوء جهاز بيروقراطي محترف وحوكمة قائمة على الاستحقاق. وتكون النتيجة توازنًا هشًا يحافظ على النظام عبر المحسوبية والدمج Co-optation، على حساب التمكين والتأهيل والمأسسة.

منهجياً، تعتمد هذه الدراسة مقارنة دراسة الحالة الكيفية لتحليل إعادة تشكيل السلطة في سورية ما بعد الأسد. ونظراً إلى الأمانة الشديدة التي يتسم بها السياق الانتقالي، تستند الدراسة إلى منهجية تجمع بين الآليات الكيفية التالية: تحليل الوثائق، وتحليل الخطاب، ورسم خرائط النخب والتعيينات. أولاً، تفحص الدراسة التطورات المؤسسية الرسمية من خلال المصادر الحكومية، بما في ذلك المراسيم الرئاسية والتصريحات الحكومية وإجراءات إعادة الهيكلة التنظيمية. ثانياً، تقدم تحليلاً خطائياً لعدد من التصريحات والخطب والمقابلات الإعلامية الصادرة عن شخصيات أساسية في النخبة السياسية الصاعدة. وقد ركزت عملية الترميز على مؤشرات متكررة، من بينها: المركزية، والصلاحيات الرئاسية، والتغيير المؤسسي، وتدوير النخب الحاكمة، والقرباة العائلية، واستخدام لغة إصلاحية أو تكنوقراطية. ثالثاً، تحلل الدراسة أنماط التعيين والسلطة غير الرسمية استناداً إلى سجلات متاحة للعموم، بغرض تتبع مسارات شخصيات نخبوية مختارة تكشف تعييناتها في المؤسسات العسكرية والاقتصادية والإدارية عن أنماط من الثقة القائمة على العلاقات الشخصية، ومن تدوير النخب داخل النظام الانتقالي. وتغطي المادة المدروسة الفترة كانون الأول / ديسمبر 2024 - آذار / مارس 2026.

ولا يجري التعامل مع هذه المصادر بمعزل بعضها عن بعض؛ إذ يضي التحليل من خلال مقابلة الادعاءات الخطائية بالهيكلية المؤسسية وبأنماط توزيع السلطة. ويتيح ذلك تحديد الصبغ المتكررة من

7 Gero Erdmann & Ulf Engel, "Neopatrimonialism Reconsidered: Critical Review and Elaboration of an Elusive Concept," *Commonwealth & Comparative Politics*, vol. 45, no. 1 (2007), p. 105.

6 Barbara Geddes, "Authoritarian Breakdown," *Working Paper*, Department of Political Science, University of California (January 2004), pp. 4-5.

على شبكات غير رسمية من الزبونية وتوزيع الموارد لضمان ولاء النخب⁽¹⁰⁾. وهكذا تعمل سلطة الحاكم في مستويين متوازيين: مستوى المؤسسات الرسمية، ومستوى الشبكات غير الرسمية التي تمتد داخل الدولة والمجتمع. ولا تلغى المؤسسات بالضرورة؛ بل قد تبقى وتتوسع، ما دامت تخدم مصالح شخصية أو فئوية ولا تتحول إلى قيود حقيقية على السلطة.

تكمُن أهمية النيوباتريمونية في أنها تلتقط مفارقة مركزية في السلطويات الحديثة، تتمثل في وجود شكل بيروقراطي حديث إلى جانب جوهر شخصاني. وتوفر أيضاً مفردات مناسبة لدراسة أنظمة تبدو إصلاحية أو تكنوقراطية وتحليلها، لكنها في الواقع محكومة بمنطق الولاء والمكافأة وتبادل المنفعة. ففي هذه النظم، لا تعمل البرلمانات والانتخابات والحكومات بالضرورة بصفاتها لتنظيم التشريع وممارسة الحكم والمساءلة، بل بصفاتها آليات لتنظيم التنافس داخل النخبة، وتوزيع الموارد والامتيازات، وإدارة تصورات العموم عبر الإيحاء بالاستجابة واحتواء التذمر⁽¹¹⁾.

2. النيوباتريمونية والدولة العربية

اكتسب مفهوم الباتريمونية والنيوباتريمونية في الأدبيات العربية ملامح خاصة، ارتبطت بتجربة تشكّل الدولة في العالم العربي. فقد ربط باحثون عرب، مثل خلدون النقيب وأشرف عثمان، استمرار الحكم الشخصاني بإرث الاستعمار، والاقتصادات الريعية، والسياسات الأهلية، والطائفية⁽¹²⁾. وقد سعى النقيب، من خلال مفهوم الدولة التسلطية وعلاقات العصبية، لتفسير الطريقة التي ربطت عبرها أنظمة عربية كثيرة بين المركز البيروقراطية ومنطق القرابة والطائفة. أما عثمان، في دراسته عن الدولة النيوباتريمونية في المشرق العربي، فقد أعاد توظيف النموذج الفييري في السياق العربي، معتبراً أن الدولة النيوباتريمونية تتحدث بلغة البيروقراطية الحديثة، لكنها تعمل عبر شبكات غير رسمية قائمة على الولاء والزبونية⁽¹³⁾.

في سورية قطيعة فعلية وتامة مع السلطوية، بل إعادة تشكيل لها. ففي هذه الصيغة الجديدة، يجري توظيف مفردات القانون والتكنوقراطية والاعتدال من أجل إعادة إنتاج أنماط مشخصة من السيطرة وتثبيتها ضمن ترتيبات مؤسسية جديدة.

1. من الباتريمونية إلى النيوباتريمونية

لا تزال نظرية ماكس فيبر في أنماط السلطة مدخلاً أساسياً لفهم استمرار الهيمنة المشخصة في السياسة الحديثة، فهو يرى أن الباتريمونية تمثّل تمطّاً فرعياً من السلطة التقليدية؛ إذ يقوم الخضوع على الولاء الشخصي للحاكم بدلاً من الالتزام بقواعد وأعراف مجردة وغير شخصية⁽⁸⁾. في هذا النمط، تصبح أسرة الحاكم، أو دائرته الخاصة، نواة الحكم. وتبدو الإدارة امتداداً لإرادته الشخصية، ويضعف التمييز بين الملكية العامة والملكية الخاصة. ومن خلال سيطرة الحاكم على التعيينات والموارد، يتحول المنصب العام إلى ما يشبه الملكية التي يمنحها الحاكم أو يسحبها بوصفها منحة أو مكافأة. وهكذا يصبح الحكم شبكة من الولاءات الشخصية، تقوم على الزبونية والالتزامات المتبادلة. وفي مثل هذا النظام، تضيق قدرة المؤسسات على التطور المستقل؛ لأن الولاء السياسي يتقدم باستمرار على القواعد والإجراءات الموضوعية.

أعاد باحثون كثر قراءة مفهوم فيبر في النصف الثاني من القرن العشرين، في ضوء التحولات التي شهدتها مجتمعات ما بعد الاستعمار والدول النامية. وقد لاحظ باحثون، مثل صامويل آيزنشتات وجان فرانسوا ميدارد وكريستوفر كلافام، أن كثيراً من الدول الجديدة جمعت بين مؤسسات بيروقراطية رسمية وممارسات غير رسمية تقوم على الزبونية والحكم الشخصي⁽⁹⁾. ومن هذه الازدواجية نشأ مفهوم النيوباتريمونية، الذي يشير إلى نمط هجين من الحكم تتعايش فيه الهياكل البيروقراطية الحديثة مع ممارسات باتريمونية. وبحسب كل من ميكائيل براتون ونيكولاس فان دي وال، وجيرو إردمان وأولف إنغل، وأندري بانك وتوماس ريختر، تحافظ النظم النيوباتريمونية على واجهة قانونية وبيروقراطية، لكنها تعتمد في الوقت نفسه

10 Bratton & van de Walle, pp. 63-68; Erdmann & Engel; Andre Bank & Thomas Richter, "Neopatrimonialism in the Middle East and North Africa: Overview, Critique and Alternative Conceptualization," *Working Paper*, German Institute of Global and Area Studies, (2010).

11 Steven Heydemann, "Upgrading Authoritarianism in the Arab World," *Saban Center Analysis Paper*, no. 13 (2007), pp. 10-15.

12 خلدون حسن النقيب، *المجتمع والدولة في الخليج والجزيرة العربية من منظور مختلف* (لندن: روتليدج، 1991).

13 أشرف عثمان، "الدولة النيوباتريمونية في المشرق العربي: في المنطق العسوي وإعادة إنتاج الطائفية"، *عمران*، مج 3، العدد 11 (شتاء 2015)، ص 62-39.

8 Max Weber, *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*, Guenther Roth & Claus Wittich (eds.) (Berkeley: University of California Press, 1978), pp. 231-234.

9 Shmuel N. Eisenstadt, *Traditional Patrimonialism and Modern Neopatrimonialism* (Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1973); Jean-François Médard, "The Underdeveloped State in Tropical Africa: Political Clientelism or Neopatrimonialism?" in: Christopher Clapham (ed.), *Private Patronage and Public Power: Political Clientelism in the Modern State* (London: Frances Pinter, 1982), pp. 92-162; Christopher Clapham, *Third World Politics: An Introduction* (Madison, WI: University of Wisconsin Press, 1985).

المعنى، لا يدل بالضرورة على تطور أيديولوجي عضوي أو حقيقي، بل قد يكون استراتيجية محسوبة للبقاء وترسيخ السلطة⁽¹⁷⁾. وهو يعكس قدرة الفاعلين السياسيين على تعديل خطابهم وسلوكهم استجابة للقيود والفرص المتغيرة، مع الحفاظ على البنى العميقة للسلطة.

في سورية ما بعد النزاع، تقدم القيادة الخارجة من تجربة هيئة تحرير الشام مثالاً واضحاً على ذلك. فهي تواجه مجتمعاً مفككاً، وتحتاج إلى شرعية داخلية وخارجية في الوقت نفسه؛ لذلك تستخدم لغة الإشراف والإصلاح، لتقديم حكمها بوصفه قطيعة مع ممارسات الإكراه التي ميزت عهد الأسد. لكن تحت سطح الاعتدال هذا، يستمر منطق شخصاني عميق في إدارة السلطة، حيث ترتبط التعيينات والموارد والوصول إلى القرار بشبكات الولاء والتفاهات غير الرسمية.

وفي هذا السياق، يعمل الاعتدال الاستراتيجي بصفته آليةً خطائية من آليات النيوباتريمونية، فهو يسمح للحكام بتبني خطاب الحوكمة العقلانية، وفي الوقت نفسه، تحييد التحديات والمنافسين من داخل النظام وخارجه. وغالباً ما يهدف هذا الاعتدال المحسوب في اللغة والسياسة إلى إضفاء الشرعية على مؤسسة السلطة، لا إلى ديمقرتها. ومن ثم، فهو لا يشير بالضرورة إلى الابتعاد عن الممارسات الباتريمونية، بل إلى تحديثها عبر إدخال الولاء الشخصي في لغة بناء الدولة والأداء السياسي.

ومن هذه الزاوية، يجسد النظام السوري الناشئ قدرة الحكم النيوباتريموني على التكيف بعد الانتفاضات العربية. فالنظم التي صمدت أو عادت إلى الظهور بعد الثورات وموجات الاضطراب في المنطقة لم تفكك الحكم الشخصاني، بل تبدو كأنها تعيد تغليفه في أطر معتدلة ومدنية في ظاهرها. وتبين الحالة السورية كيف يمكن أن يعمل الاعتدال والإصلاح المؤسسي بصفتهما لغة سياسية لمرحلة ما بعد الثورة، تجمع بين الوعد بالتغيير وترسيخ المركزية.

ثانياً: من إدلبي إلى المسرح الوطني: طريق هيئة تحرير الشام إلى السلطة

يمثل الانهيار السريع لنظام الأسد نقطة تحول كبرى في الحياة السياسية السورية؛ ففي 8 كانون الأول / ديسمبر 2024، دخلت قوات المعارضة بقيادة هيئة تحرير الشام دمشق، مُنهيّة أكثر من خمسة عقود من حكم آل الأسد. كان هذا الحدث مفاجئاً ومتوقعاً

تلتقي هذه التحليلات عند فكرة مهمة مفادها أن المنطق الباتريموني في العالم العربي ليس بقايا من زمن ما قبل الحداثة فحسب، بل هو أيضاً نتيجة بنيوية لأمّاط معيّنة من بناء الدولة الحديثة. فقد استبدلت جمهوريات ما بعد الاستقلال، في مصر وسورية والعراق، الوصاية الاستعمارية بسلطوية تستند إلى القرابة والمنطقة والطائفة والولاء. ووفرت الموارد الناتجة من النفط أو المعونات الخارجية أو السيطرة العسكرية أساساً مادياً لهذه الشبكات. وحتى حينما جاءت موجات لاحقة من اللبلة الاقتصادية والإصلاحات السياسية، فإنها لم تكسر هذا النمط، بل أعادت تشكيله من خلال إدخال نخب جديدة في بنى وشبكات الولاء الشخصي نفسها. وبذلك، حدثت الدولة العربية شكلها البيروقراطي، من دون أن تنجز تحديثاً سياسياً حقيقياً. فقد اكتسبت شكلاً مؤسسياً سورياً، لكنها ظلت شبه خاوية من مضامين المواطنة والمساءلة والحكم الرشيد⁽¹⁴⁾.

وقد دفع استمرار هذه النظم باحثين كثيرًا إلى إدراج النيوباتريمونية ضمن نقاش أوسع بشأن السلطوية الهجينة والمأسسة السورية. فالنظم المعاصرة في المنطقة تقدم غالباً مزيجاً من التعددية المضبوطة والإصلاح الإجرائي، مع الحفاظ على السلطة المشخصة تحت غطاء قانوني⁽¹⁵⁾؛ إذ تُعقد الانتخابات، وتُعدّل الحكومات، وتُشكّل لجان الإصلاح، لكن هذه الآليات تعيد في المقام الأول تدوير النخب ولا تفتح الباب أمام مساءلة حقيقية أو فرص أوسع للحراك الاجتماعي. وفي هذه الحالة، لا تستند شرعية الحاكم إلى الإكراه وحده، بل إلى أداء قانوني يوحي بالإشراك والانفتاح. ويؤدي تعايش السلطة غير الرسمية مع المؤسسات الرسمية إلى إنتاج مظهر من الحكم العقلاني، يخفي استمرار علاقات التبعية الهرمية⁽¹⁶⁾.

3. الاعتدال الاستراتيجي آلية لترسيخ النيوباتريمونية

ضمن هذا الإطار النظري، قد يكون مفهوم الاعتدال الاستراتيجي Strategic Moderation، الذي طورته في أبحاث سابقة عن القصيدة وتأثير الجناح الراديكالي، أن يقدم إضافة تفسيرية. فالاعتدال، بهذا

14 Nazih Ayubi, *Over-Stating the Arab State: Politics and Society in the Middle East* (London: I.B. Tauris, 1995), pp. 328-345; Raymond Hinnebusch, *Syria: Revolution from Above* (London: Routledge, 2001), pp. 7-11.

15 Levitsky & Way, pp. 5-6.

16 Oliver Schlumberger, "Arab Authoritarianism: Debating the Dynamics and Durability of Nondemocratic regimes," in: Oliver Schlumberger (ed.), *Debating Arab Authoritarianism* (Stanford, CA: Stanford University Press, 2007), pp. 1-8; Steven Heydemann, "Syria and the Future of Authoritarianism," *Journal of Democracy*, vol. 24, no. 4 (2013), pp. 59-73.

17 Azzam Al Kassir, "'Intentionality' in Radical Flank Effects: Reflections on Al-Nusra Front's Discourse of Moderation between 2012-2017," *British Journal of Middle Eastern Studies*, vol. 52, no. 4 (2025), pp.954-974.

كثرت تنافسوا على ملء الفراغ الأمني والإداري. ووسط هذا المشهد، تميزت جبهة النصرة، التي أعلن عن تأسيسها رسميًا في كانون الثاني/يناير 2012، بانضباطها العمليتي، وقماتها الأيديولوجية، وقدرتها على الوصول إلى شبكات الدعم الجهادي العابرة للحدود.

بين مطلع عام 2013 ومنتصف عام 2016، عملت جبهة النصرة بوصفها الفرع الرسمي الوحيد للقاعدة في سورية. وقد استفادت من هذا الارتباط لتعزيز قدراتها، وجذب المقاتلين، ومواجهة تهديد تنظيم الدولة الإسلامية في العراق والشام "داعش". وقد منحها هذا الوضع بعض الشرعية الأيديولوجية داخل الأوساط الجهادية، وفتح أمامها شبكات تمويل وخبرة ومقاتلين عابرين للحدود. لكنه جعلها، في الوقت نفسه، عرضة لضغوط متزايدة من الداخل والخارج⁽²⁰⁾.

في عامي 2016 و2017، دخلت الجماعة مرحلة من إعادة التسمية وإعادة التوقيع التنظيمي. فقد أعلن عن جبهة فتح الشام في منتصف عام 2016، ثم تشكلت هيئة تحرير الشام في كانون الثاني/يناير 2017. وقد مثل ذلك محاولة لإعادة وضع الحركة داخل المجال الثوري السوري، لا بوصفها فرعًا جهاديًا عابرًا للحدود، بل بوصفها فاعلاً سورياً محلياً⁽²¹⁾. وقد عكس هذا التحول ضغوطاً خارجية متزايدة، وعكس، أيضاً، قلق مجتمعات محلية من تكلفة الارتباط بالقاعدة، وطموح قيادة الهيئة إلى تجاوز حدود الإطار الجهادي الضيق.

تحت قيادة أبي محمد الجولاني (الاسم الحركي الذي عُرف به الشرع حينها)، بدأت الهيئة تقدم نفسها فاعلاً ثورياً محلياً قادراً على مقاومة النظام، وقدّمت نموذجاً قابلاً للحكم في المناطق الخاضعة لسيطرتها. ولم يكن هذا التحول تغييراً في الاسم أو الخطاب فحسب، بل كان أيضاً جزءاً من محاولة أوسع لإعادة بناء الموقع السياسي والتنظيمي للحركة.

وفي الفترة الممتدة بين تشكيل الهيئة والأشهر التي سبقت حملة ردع العدوان، طوّرت الهيئة نموذج حكم جمع بين الإشارات الأيديولوجية وبناء الدولة على نحو براغماتي. وكان من أبرز تطورات هذه المرحلة إنشاء

أيضاً؛ فهو مفاجئ بسبب سرعة انهيار سيطرة النظام، ومتوقعاً بالنظر إلى طول أمد الحرب، وتفكك قاعدة النظام، واستنزاف موارده، وتراجع الدعم الخارجي الذي اعتمد عليه، إضافة إلى تغيرات أوسع في السياق الإقليمي.

1. هيئة تحرير الشام: من التمرد إلى السلطة الفعلية

تعود جذور هيئة تحرير الشام إلى تشكيلات مسلحة سابقة ظهرت خلال الحرب السورية، وفي مقدمتها جبهة النصرة، التي كانت فرع القاعدة في سورية بين عامي 2013 و2016، إلى جانب فصائل إسلامية أخرى. وقد تأسست الهيئة رسميًا في 28 كانون الثاني/يناير 2017، من خلال اندماج عدة مجموعات مسلحة. وسعت منذ ذلك الوقت لترسيخ هيمنة التيار الإسلامي المسلح في إدلب والمناطق المحيطة بها. خلال السنوات اللاحقة، طورت الهيئة استراتيجية مزدوجة جمعت بين الفعالية العسكرية والحكم المحلي. فقد قضت على مجموعات منافسة، وشددت قبضتها على إدلب، وبنّت مؤسسات شبه دولية تحت مظلة "حكومة الإنقاذ". ويشير عدد من الباحثين إلى أن الهيئة ابتعدت تدريجيًا عن النزعة الجهادية العابرة للحدود، واتجهت نحو صيغة أكثر محلية وبراغمية من الحكم الإسلامي، تركز على سورية وسياقها الداخلي⁽¹⁸⁾.

بحلول أواخر عام 2023 وخلال عام 2024، كانت هيئة تحرير الشام قد أصبحت الفاعل المعارض الأشد تنظيمًا وفعالية؛ إذ لم تكن تملك قاعدة جغرافية متماسكة وإدارة محلية فاعلة في الشمال الغربي فحسب، بل امتلكت أيضًا القدرة العسكرية، والتحالفات، وأدوات التفاوض اللازمة لتنسيق حملة "ردع العدوان"، وهي الهجوم المشترك الذي أسقط قوات النظام خلال أحد عشر يومًا فقط⁽¹⁹⁾. وهذا التطور مهم لفهم المرحلة الانتقالية اللاحقة؛ فالهيئة لم تعد فصيلة مسلحة، بل أصبحت أيضًا فاعلاً شبه دولتي قادراً على بناء التحالفات، وعقد التفاهات، واستشراف ملامح النظام في مرحلة ما بعد الأسد.

ولا يمكن فهم صعود هيئة تحرير الشام من دون وضعه في سياق التحولات السياسية والاجتماعية الأوسع التي شهدتها سورية والمنطقة خلال العقد الأخيرين. فقد أدى انهيار سلطة الدولة في أجزاء واسعة من البلاد بعد عام 2011 إلى فتح المجال أمام فاعلين مسلحين

18 للاستزادة، ينظر: عزام القصر، "استراتيجيات البقاء لدى 'هيئة تحرير الشام': ثلاثية الإدارة والعسكرة والخطاب"، المركز العربي لدراسات سورية المعاصرة، 2023/9/18.

19 Huzeir E. Dzulhisham, "Explaining the Collapse of Syria's Assad Regime," *RSIS Commentary*, no. 193/2024, 13/12/2024, accessed on 4/8/2026, at: <https://acr.ps/hBybGld>

20 بين مطلع عام 2013 ومنتصف عام 2016، استفادت جبهة النصرة من موقعها بوصفها الفرع السوري لتنظيم القاعدة لتعزيز صفوفها ومواردها. فقد عيّنت القيادة المركزية للقاعدة، بقيادة أيمن الظواهري، جبهة النصرة، رسميًا، فرعًا لها بعد انفصالها عن تنظيم الدولة الإسلامية في العراق والشام؛ ما منحها شرعية أيديولوجية وإمكانية الوصول إلى تمويل جهادي عابر للحدود، ومقاتلين أجانب، وخبرات تنظيمية. وقد مكّن هذا الارتباط جبهة النصرة من خوض الحرب على عدة جبهات، بما في ذلك ضد قوات الأسد، وتنظيم داعش، وفصائل من الجيش السوري الحر. ينظر: عقيل حسين، "الجولاني والتيار السلفي: حين تتحول المظلومية إلى وجهة نظر"، المبدن، 2020/6/24، شوهد في 2026/9/1، <https://acr.ps/hBy9aWi> في:

21 Aymenn J. al-Tamimi, "From Jabhat al-Nusra to Hay'at Tahrir al-Sham: Evolution, Approach and Future," Konrad Adenauer Stiftung (2018).

الشخصية، وإعادة الهيكلة السريعة ستكون من السمات الحاسمة في الأشهر الأولى من تشكل النظام الجديد⁽²²⁾.

تحركت القيادة الجديدة، مباشرة بعد سقوط الأسد، لتثبيت السلطة وتقديم صورة عن إصلاحات وطنية. وجرى تفكيك ما تبقى من البنى الرسمية للنظام القديم، وأُجِّلَت محلها أجهزة أمنية ووحدات عسكرية نخوية، أو دُمجت في بنى جديدة. وفي أواخر آذار/ مارس، تشكلت حكومة جديدة لإدارة المرحلة الانتقالية، وشغلت شخصيات مرتبطة بالهيئة معظم المناصب العليا فيها⁽²³⁾. وسبق ذلك عقد جولة سريعة من الحوار الوطني، قُدمت في الخطاب العام بوصفها شاملة وقائمة على إشراك الجميع، لكن مشاركة قوى المعارضة والأقليات والمجتمع المدني ظلت محدودة عملياً⁽²⁴⁾.

نُظر إلى الأشهر الثلاثة الأولى بعد سقوط النظام على أنها مرحلة سلسلة نسبياً، على الرغم من أن علامات التحديات الأعمق كانت تتراكم تحت السطح. غير أن موجة التفاؤل التي عمّت سورية في تلك المرحلة توقفت فجأة مع وقوع مجازر في مناطق الساحل ذات الغالبية العلوية في آذار/ مارس 2025. فقد جاءت المشاهد والشهادات الصادمة من تلك المناطق لتناقض بوضوح الصورة التي سعت قيادة الشرع لتقدمها عن ضبط النفس والحكم المسؤول. وأظهر التصاعد المفاجئ للعنف الطائفي أن الأجهزة الأمنية والعسكرية الجديدة إما كانت متراخية، أو عاجزة بدرجة خطيرة⁽²⁵⁾.

ثم ازداد الوضع سوءاً مع طريقة تعامل القيادة الجديدة مع أزمة السويداء في تموز/ يوليو، حينما شنت قوات أمنية ومجموعات مسلحة حليفة لها هجوماً دامياً في مناطق جنوبية تقطنها غالبية درزية⁽²⁶⁾. وفشلت الحملة العسكرية في تحقيق أهدافها، وفتحت شرخاً عميقاً سيحتاج إلى وقت طويل لمعالجته. وقد عمقت هذه الإخفاقات الأمنية القلق العمومي، وكشفت حدود قدرة السلطات الجديدة على التصرف بصفتها حكماً محايداً في مجتمع مفكك ومثقل بالجراح.

22 ينظر مثلاً:

Feras Dalatey & Timour Azhari, "Syria Is Secretly Reshaping Its Economy. The President's Brother Is in Charge," *Reuters Investigations*, 24/7/2025, accessed on 4/8/2026, at: <https://acr.ps/hBybGOP>

23 "Syrian President al-Sharaa Unveils Transitional Government," *Al Jazeera English*, 30/3/2025, accessed on 4/8/2026, at: <https://acr.ps/hBybGu6>

24 ثائر المحمد، "مؤتمر الحوار الوطني السوري ... محطات بارزة من البداية إلى النهاية"، *تلفزيون سوريا*، 2025/2/25، شوهد في 2026/8/4، في: <https://acr.ps/hBybH7r>

25 "لجنة الأمم المتحدة بشأن سوريا تخلص إلى أن أعمال العنف التي وقعت في الساحل في آذار/ مارس كانت منهجية وواسعة النطاق"، مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان، 2025/8/12، شوهد في 2026/8/4، في: <https://acr.ps/hBy9aWX>

26 عبد الله البشير، "خبراء أمميون يطالبون بحاسبة المتورطين في أعمال العنف في السويداء"، *العربي الجديد*، 2024/8/20، شوهد في: <https://acr.ps/hBybHe3>

"حكومة الإنقاذ السورية"، التي عملت بوصفها إطاراً بيروقراطياً لإدارة الخدمات العامة، والشؤون البلدية، والإدارة المدنية في مناطق سيطرة الهيئة. وعلى الرغم من أن حكومة الإنقاذ بدت من الناحية الشكلية منفصلة عن البنية العسكرية للهيئة، فإنها عملت ضمن حدود رسمتها قيادة التنظيم بصورة غير معلنة. فظل القرار الحقيقي مركزاً في الدائرة الضيقة المحيطة بالجولاني، وفي الأجهزة الأمنية، ولا سيما جهاز الأمن العام الذي مارس رقابة فعلية على النشاط القضائي والإداري والاقتصادي.

وتشكلت المؤسسات القضائية بطريقة مشابهة؛ فقد اعتمدت الهيئة إطاراً شرعياً معدلاً، لكنها لم تلتزم بالصلابة التي ميزت نماذج سلفية جهادية سابقة. وبدلاً من ذلك، أدخلت عناصر من الأعراف المحلية والتحكيم الأهلي؛ ما أتاح أشكالا من تسوية النزاعات كانت مألوفة لدى المجتمعات المحلية. وقد ساعد هذا التطبيق المرن للشرعية في تخفيف المقاومة الشعبية، وعزز ادعاء الهيئة بأنها تقدم بديلاً مستقراً للفوضى التي سادت مناطق أخرى خاضعة لفصائل معارضة.

ووسّعت الهيئة قوات الشرطة والأمن، وأنشأت بنى تعمل بصفتها أجهزة إنفاذ شبيهة بأجهزة الدولة. وانخرطت في نشاط دبلوماسي محدود، ولا سيما مع تركيا، بما عزز صورتها بوصفها الفاعل الوحيد في الشمال الغربي القادر على توفير قدر من الاستقرار. لكن هذه البنى المؤسسية أخفت وراءها نظاماً شديداً المركزة، يقوم على شبكات ولاء غير رسمية، وسلطة شخصية، وإدارة أمنية للاعتراض. وبحلول عشيّة حملة ردع العدوان، كانت الهيئة قد بنت نظاماً إدارياً يشبه، في مظهره الخارجي، نظام الحكم المدني، لكنه ظل في جوهره متسقاً مع متطلبات حركة عسكرية هرمية.

2. هيئة تحرير الشام والانتقال إلى سورية ما بعد الأسد

عندما انهار نظام الأسد، ملأت هيئة تحرير الشام والقوى المتحالفة معها الفراغ الذي خلفه. غير أن الانتقال لم يكن سلساً ومباشراً، بل جرى عبر مراحل. فبعد سقوط النظام مباشرة، تحركت قيادة الهيئة بقيادة الشرع، بسرعة، لترسيخ سيطرتها. وخلال أسابيع، أعلنت ترتيبات انتقالية، وأقصيت البنى البرلمانية والبعثية القديمة، وبدأ مسار إعلان دستوري جديد. وفي 13 آذار/ مارس 2025، وقّع إعلان دستوري مؤقت حدد مرحلة انتقالية مدتها خمس سنوات.

وفي الخطاب العام، شددت الهيئة والقيادة الجديدة على إعادة الإعمار، واستعادة الحياة المدنية، وإشراك الجميع. وقد بدا ذلك إشارة إلى الابتعاد عن خطاب سنوات الحرب وعن اللغة الفصائلية المحضة. لكن تطورات المرحلة بيّنت أن شبكات الولاء، والتعيينات

أنهكته حرب طويلة جمعت بين عناصر الحرب الأهلية، والحرب بالوكالة، والاحتجاجات الشعبية. وقد خلفت هذه السنوات الطويلة دولة منهكة وهشة من الناحية البنيوية. لذلك، ليس من الواقعي توقع أن تتمكن أي حكومة من تحقيق استقرار سريع أو ازدهار اقتصادي في ظل هذه الظروف. ومع ذلك، يمكن رصد مجموعة من المؤشرات التي تكشف اتجاه القيادة الانتقالية وأولوياتها. ويحلل القسم التالي هذه المؤشرات، ويناقش دلالاتها السياسية الأوسع.

ثالثاً: المنطق النيوباتريموني في الممارسة

يبدى نظام ما بعد الأسد سمات أساسية من التكيف النيوباتريموني، أكثر مما يعبر عن قطيعة كاملة مع الحكم الشخصي. ففي المركز، توجد رئاسة محاطة بشبكة ضيقة من الشخصيات الموثوقة، تتوسط الوصول إلى القرار والموارد والحماية. وقد أُعيد تشكيل الوزارات والمجالس والهيئات الرقابية وغيرها من المؤسسات الرسمية بصلاحيات جديدة ولغة سياسية حديثة. غير أن فعالية هذه المؤسسات تبقى مرتبطة، إلى حد بعيد، بدرجة قربها من دائرة الحكم. وتنتج من ذلك تبعية مؤسسية واضحة. فالمؤسسات الرسمية تبدو، من الخارج، عقلانية ومتخصصة، لكنها تعمل عملياً تحت رقابة مشخصة. وتتحول الرئاسة إلى نقطة التقاء أساسية، حيث تجتمع السياسات والتعيينات والموارد المالية.

يمكن رصد هذا النمط في خمسة مجالات رئيسة: المركز المؤسسية عبر المراسيم الرئاسية وتدوير نخب قادمة من شبكات الهيئة وإدلب داخل مؤسسات الدولة، ومركز النفوذ العائلي حول الرئاسة، وتنسيق العمل السياسي والإعلامي عبر وسطاء موثوقين، ودمج السلطة الدينية في بنى صاغت الرئاسة أو أشرفت عليها.

تتمثل إحدى السمات البارزة للنظام الناشئ في نمط من المأسسة المزدوجة، فهناك مجال رسمي ومقنن، تمثله مؤسسات الدولة وهيئاتها، وبجانبه مجال غير رسمي مواز، يتحرك عبر وسطاء ومبعوثين ومستشارين وروابط أمنية. وتقدم مؤسسات الواجهة صورة قانونية من خلال اللغة الدستورية، وأجهزة الرقابة، والخطط الاستراتيجية، والتواصل المستمر مع الجمهور. أما الشبكات الخلفية، فتتولى إدارة تدفق الأشخاص، والتراخيص، وتخصيص الأراضي والأصول، وعقود المشتريات، والاستثناءات الأمنية.

وفي الواجهة، توجد طبقة تكنوقراطية واضحة. فهناك وزراء ومحافظون وإداريون كبار يملكون خبرات إدارية، ويجري ترفيعهم في المجالات

وإلى جانب هذا التدهور السريع في المشهد الأمني، أثارت سياسات اقتصادية وسياسية عدة أسئلة إضافية بشأن اتجاه المرحلة الانتقالية. فعلى الرغم من أن قيادة الشرع ركزت كثيراً على المصالحة الوطنية، وأعلنت عفوًا عن بعض العاملين السابقين في مؤسسات النظام، ووجهت رسائل انتقائية إلى شخصيات من خلفيات علوية ومسيحية وكردية، فإن هذه الإشارات لم تتحول إلى تقاسم فعلي للسلطة أو مشاركة سياسية أوسع. فقد ظلت المناصب الأساسية ومراكز القرار مركزة بدرجة كبيرة في أيدي أشخاص مرتبطين مباشرة بالهيئة أو قريبين من قيادتها العليا.

وعلى الرغم من إعلان حل هيئة تحرير الشام رسمياً في كانون الثاني/يناير 2025، فقد واصلت شبكاتها وتحالفاتها التأثير في النظام السياسي الناشئ، سواء في التعيينات الرسمية أو في ترتيبات النفوذ غير الرسمية. وتكشف الأدوار البارزة التي تولتها أقارب الرئيس عن هذا النمط بوضوح، وقد أثارت قلقاً عاماً في بلد ما زال يحمل ذاكرة ثقيلة من الحكم العائلي في عهد الأسد.

وبالتوازي مع البنى البيروقراطية الرسمية، أنشئت مكاتب ومؤسسات جديدة مرتبطة مباشرة بالرئاسة. ومن أبرز الأمثلة على ذلك الصندوق السيادي، الذي أنشئ بموجب المرسوم الرئاسي رقم 113 لعام 2025، بوصفه مؤسسة جديدة مرتبطة بالرئيس⁽²⁷⁾. ومن الأمثلة الأخرى تعيين ماهر الشرع، شقيق الرئيس، أميناً عاماً لرئاسة الجمهورية في 5 نيسان/أبريل 2025⁽²⁸⁾، خلفاً لأبي إبراهيم، عبد الرحمن سلامة، وهو شخصية نافذة من مرحلة إدلب⁽²⁹⁾. وفي تموز/يوليو 2025، كشف تحقيق لوكالة رويترز عن دور استراتيجي مهم لأخ الرئيس الأكبر سنًا، حازم الشرع، الذي أشير إلى إنه يشرف على اللجنة المكلفة بإعادة هيكلة الاقتصاد السوري والتفاوض مع رجال أعمال مرتبطين بعهد الأسد⁽³⁰⁾.

تُعزز هذه التطورات الانطباع بأن الشبكات العائلية والتعيينات القائمة على الولاء بدأت تتحول إلى ملامح أساسية في النظام الناشئ، على الرغم من أن الخطاب الرسمي الذي يؤكد الإصلاح والمساءلة. وقد جرى ذلك كله في بيئة جيوسياسية شديدة التعقد، وفي بلد

27 "المرسوم رقم 113 لعام 2025: إحداث الصندوق السيادي"، مؤسسة الذاكرة السورية، 2025/6/24، شوهد في 2026/8/4، في: <https://acr.ps/hBybGAI>

28 جلتار العلي، "تعيين ماهر الشرع أميناً عاماً لرئاسة الجمهورية السورية: المبررات والمخاوف"، العربي الجديد، 2025/4/7، شوهد في 2026/8/4، في: <https://acr.ps/hBybH1r>

29 "من هو عبد الرحمن سلامة، رجل الشرع؟"، عنب بلدي، 2025/4/5، شوهد في 2026/8/4، في: <https://acr.ps/hBybHsa>

30 Feras Dalatey & Timour Azhari, "Syria Is Secretly Reshaping Its Economy. The President's Brother Is in Charge," Reuters Investigations, 24/7/2025, at: <https://acr.ps/hBybGOP>

مستقلة تخضع لإشراف رئاسي مباشر، لتحل محل المؤسسات السابقة التي كانت تندرج ضمن وزارة النقل. ومنح المرسوم رئيس الهيئة رتبة وزير وصلاحيات مالية وإدارية واسعة، بما في ذلك القدرة على تأسيس شركات فرعية وعقد شراكات⁽³⁵⁾. وبالتوازي، أنشأ المرسوم رقم 214 الشركة السورية القابضة للطيران، بما فصل، بصورة أكبر، بين الوظائف التشغيلية والرقابية وبين الرقابة الوزارية التقليدية⁽³⁶⁾.

امتد المنطق نفسه ليشمل إدارة الحدود والجمارك. فقد أنشأ المرسوم رقم 244 لعام 2025 الهيئة العامة للمنافذ والجمارك، بوصفها هيئة مستقلة ماليًا وإداريًا ومرتبطة مباشرة بالرئاسة⁽³⁷⁾. وجمعت هذه الهيئة تحت مظلتها إدارة الجمارك، والموانئ، والنقل البحري، والمعابر الحدودية، والمناطق الحرة. ووضعت على رأسها شخصية يعيّننها الرئيس وتحظى برتبة وزير. ومنح المرسوم الهيئة صلاحيات إشرافية وتنظيمية واسعة، تشمل تنسيق الخدمات اللوجستية، وجمع الإيرادات، وآليات التفتيش الداخلي.

استمر هذا المسار في عام 2026 مع إنشاء الهيئة العامة للإمداد والتموين بموجب المرسوم رقم 63 لعام 2026⁽³⁸⁾. فقد ركزت هذه الهيئة المشتريات الحكومية الواسعة النطاق، وجعلت من نفسها البوابة الأساسية لعقود الشراء الحكومية التي تتجاوز حدودًا مالية محددة. وبدلاً من أن تدير الوزارات عمليات الشراء بصورة مستقلة، أصبحت المشتريات الكبرى أكثر تركيزًا داخل مؤسسة واحدة مرتبطة بالرئاسة، وتُعَيّن قيادتها بمرسوم رئاسي. وبهذا نُقلت مساحات واسعة من الإنفاق والتعاقد الحكومي من قنوات بيروقراطية متفرقة إلى بنى تنفيذية مركزية.

يمكن ملاحظة الاتجاه نحو المركزية أيضًا في المجالين الدستوري والقضائي. فقد حلّ الإعلان الدستوري الصادر في آذار/ مارس 2025 المحكمة الدستورية العليا، ونص على إنشاء محكمة جديدة تتكون من سبعة أعضاء يعيّنهم الرئيس مباشرة⁽³⁹⁾. وعلى الرغم من أن

بين آذار/ مارس 2025 وآذار/ مارس 2026، أعادت سلسلة من المراسيم الرئاسية تنظيم قطاعات واسعة من الدولة. فقد نُقلت وظائف التخطيط والاستثمار واللوجستيات والمشتريات والرقابة إلى هيئات جديدة أو معاد تشكيلها، تعمل خارج الأطر الوزارية التقليدية. وعلى الرغم من تقديم هذه المؤسسات بلغة الإصلاح الإداري والكفاءة والتنسيق والحوكمة الحديثة، فإن أثرها التراكمي كان تعزيز السلطة داخل بنى رئاسية شديدة المركزية.

وقد ظهر مثال مبكر على ذلك في أيار/ مايو 2025، مع إنشاء هيئة التخطيط والإحصاء بموجب المرسوم رقم 18 لعام 2025. فقد حوّل المرسوم هيئة التخطيط والتعاون الدولي السابقة إلى هيئة جديدة مرتبطة بالأمانة العامة لرئاسة الجمهورية، في حين نُقلت وظائف التعاون الدولي إلى وزارة الخارجية⁽³¹⁾. وأُخضع المكتب المركزي للإحصاء للهيئة الجديدة، وبذلك تركز إنتاج البيانات الرسمية والتخطيط العام داخل مؤسسة واحدة مرتبطة بالرئاسة. عمليًا، جمع هذا الترتيب بين إنتاج المعرفة الرسمية ورسم السياسات العامة تحت إشراف تنفيذي مباشر.

وتعمقت هذه العملية في تموز/ يوليو 2025 عبر حزمة من المراسيم الاقتصادية التي أعادت تشكيل بنية الحوكمة الاقتصادية بصورة واسعة. فقد أنشأ المرسوم رقم 113 الصندوق السيادي، باعتباره مؤسسة مستقلة ماليًا وإداريًا تتولى إدارة الاستثمارات الاستراتيجية وأصول الدولة⁽³²⁾. ورفع المرسوم رقم 114 موقع هيئة الاستثمار السورية، وحولها إلى هيئة مرتبطة بالرئاسة ذات صلاحيات واسعة في تراخيص الاستثمار وتخصيص الأراضي⁽³³⁾. وأنشأ المرسوم رقم 115 المجلس الأعلى للتنمية الاقتصادية، برئاسة رئيس الجمهورية⁽³⁴⁾.

ركزت هذه الإجراءات، مجتمعة، قرارات الاستثمار والتنمية الكبرى في إطار تنفيذي ضيق يعلو على الوزارات القطاعية. وحتى في الحالات التي احتفظت فيها الوزارات بتمثيل رسمي، حدّت صلاحيات التعيين الرئاسية وآليات الرقابة المركزية من استقلالية هذه المؤسسات.

وظهر النمط نفسه في قطاعي النقل واللوجستيات. فقد أنشأ المرسوم رقم 213 لعام 2025 هيئة الطيران المدني بوصفها هيئة

35 "المرسوم رقم 213 لعام 2025: إحداث الهيئة العامة للطيران المدني والنقل الجوي وتنظيم مهامها وصلاحياتها"، مؤسسة الذاكرة السورية، 2025/10/7، شوهد في 2026/8/4، <https://acr.ps/hBybGQk> في:

36 "المرسوم رقم 214 لعام 2025: إحداث الشركة السورية القابضة للطيران"، مؤسسة الذاكرة السورية، 2025/10/7، شوهد في 2026/8/4، في: <https://acr.ps/hBybHh3>

37 "المرسوم رقم 244 لعام 2025: إحداث الهيئة العامة للمنافذ والجمارك وتحديد مهامها وصلاحياتها"، مؤسسة الذاكرة السورية، 2025/11/12، شوهد في 2026/8/4، في: <https://acr.ps/hBybGDI> في:

38 "المرسوم رقم 63 لعام 2026: إحداث الهيئة العامة للإمداد والتموين"، صفحة الإخبارية السورية، فيسبوك، 2026/3/15، شوهد في 2026/8/4، في: <https://acr.ps/hBybH4r>

39 "المادة 47، نص الإعلان الدستوري لسوريا 2025"، الجزيرة نت، 2025/3/14، شوهد في 2026/8/4، في: <https://acr.ps/hBybHva>

31 "المرسوم رقم 18 لعام 2025: إعادة تسمية هيئة التخطيط والتعاون الدولي باسم هيئة التخطيط والإحصاء"، مؤسسة الذاكرة السورية، 2025/5/17، شوهد في 2026/8/4، في: <https://acr.ps/hBybHfy>

32 "المرسوم رقم 113 لعام 2025: إحداث الصندوق السيادي"، مؤسسة الذاكرة السورية، 2025/6/24، شوهد في 2026/8/4، في: <https://acr.ps/hBybGCd>

33 "المرسوم رقم 114 لعام 2025: تعديل بعض مواد قانون الاستثمار"، مؤسسة الذاكرة السورية، 2025/6/24، شوهد في 2026/8/4، في: <https://acr.ps/hBybH2W>

34 "المرسوم رقم 115 لعام 2025: إحداث المجلس الأعلى للتنمية الاقتصادية"، مؤسسة الذاكرة السورية، 2025/6/24، شوهد في 2026/8/4، في: <https://acr.ps/hBybHtF>

الرئيس. وازدادت أهمية المنصب في ظل غياب بنية تقليدية لرئاسة الوزراء بعد إعادة تنظيم السلطة التنفيذية دستورياً؛ ما أتاح للأمانة العامة للرئاسة أن تؤدي أدواراً تنسيقية أوسع بين مؤسسات الدولة. لم يكن ماهر الشرع الحالة الوحيدة؛ فقد أشارت تقارير وتحقيقات صحافية إلى تنامي دور شقيق الرئيس، حازم الشرع، في المجال الاقتصادي، على الرغم من عدم وجود منصب حكومي رفيع معلن له⁽⁴²⁾. وبحسب تحقيق لوكالة رويترز، نُشر في تموز/ يوليو 2025، كان حازم الشرع منخرطاً، بحسب ما ورد في التقرير، في الإشراف على جوانب من إعادة هيكلة الاقتصاد السوري، ومرتبطاً بلجان نافذة تتولى التفاوض مع رجال الأعمال، وإدارة أصول مصادرة، وصوغ سياسات الاستثمار. صحيح أن كثيراً من هذه الادعاءات يستند إلى مصادر غير رسمية لا إلى إفصاح حكومي واضح، لكن تكرارها في أكثر من مصدر يعزز الانطباع بأن القرارات الاقتصادية المهمة باتت تتركز في دائرة ضيقة مرتبطة شخصياً بالرئاسة.

من منظور نيوباتريمني، تكمن أهمية هذه التطورات في أن القرب العائلي يبدو أنه يتحول إلى آلية للثقة السياسية وتماسك السلطة التنفيذية. فتركز النفوذ الإداري والاقتصادي الاستراتيجي في شبكات قرابية يذكّر بأنماط أوسع عرفت نظم سلطوية كثيرة، حيث يصبح القرب الشخصي والعائلي وسيلة لتأمين القرار وحماية مركز السلطة. ظهرت المركزة أيضاً من خلال بنى وزارية واستشارية قريبة من الرئاسة، وسُعت النفوذ التنفيذي إلى إدارة النشاط السياسي والمجتمع المدني والخطاب العام. وقد برز دور مهم في هذا السياق حول وزارة الخارجية، بقيادة أسعد الشيباني، وهو من الشخصيات القريبة من الرئيس منذ مرحلة إدلب. فإلى جانب وظائفها الدبلوماسية التقليدية، ارتبطت الوزارة بشبكة أوسع من آليات التنسيق السياسي، امتدت أنشطتها إلى الإدارة الداخلية وتنظيم المجال العمومي.

يعكس إنشاء الأمانة العامة للشؤون السياسية تحت مظلة وزارة الخارجية، في آذار/ مارس 2025، هذه الدينامية⁽⁴³⁾. فعلى الرغم من تقديمها رسمياً بوصفها جهازاً تنسيقياً للمرحلة الانتقالية، توحى أنشطتها بأنها تجاوزت نطاق العمل الخارجي التقليدي. فمن خلال فروعها في المحافظات ومكاتبها المرتبطة بها، شاركت في الإشراف على النشاط السياسي، والتنسيق مع منظمات المجتمع المدني، ومتابعة

الإعلان قدم هذه التعيينات بلغة النزاهة والكفاءة والخبرة، فإنه حصر تشكيل أعلى هيئة رقابة دستورية في البلاد داخل السلطة الرئاسية نفسها. وفي غياب آلية مستقلة للتعيين، سواء برلمانية أو قضائية، عزز هذا الإجراء النمط الأوسع الذي يربط مؤسسات الرقابة الاستراتيجية بالاختصاص التنفيذي والنفوذ الرئاسي.

ورافقت إعادة الهيكلة المؤسسية عملية تدوير لشخصيات موثوقة من زمن الحرب وتعيينهم في مواقع حساسة في الدولة. ومن الأمثلة البارزة على ذلك تعيين قتيبة بدوي رئيساً للهيئة العامة للمنافذ والجمارك برتبة وزير، بعد إنشاء الهيئة في أواخر عام 2025⁽⁴⁰⁾. وقبل توليه هذا المنصب، كان بدوي، المعروف أيضاً باسمه الحركي "أبو حمزة بنش" أو "المغيرة بنش"، مقرباً من جبهة النصرة ثم هيئة تحرير الشام، حيث شغل أدواراً إدارية واقتصادية، من بينها إدارة معبر باب الهوى وإدارة الحدود في إدلب. ويكشف انتقاله من بنى الحكم الفصائلي إلى إحدى أهم المؤسسات الاقتصادية والحدودية في البلاد كيف يجري إدخال شبكات الثقة التي تشكلت زمن الحرب إلى جهاز الدولة الناشئ.

يمكن ملاحظة نمط مشابه في مسار عبد الرحمن سلامة، المعروف باسم "أبو إبراهيم"، فقد انتقل بعد سقوط نظام الأسد بين مواقع إدارية وسياسية حساسة. وكان سلامة قد تولى سابقاً مسؤوليات إدارية داخل هيئة تحرير الشام وأدواراً في إدارة الاقتصاد في إدلب، قبل أن يصبح أميناً عاماً لرئاسة الجمهورية، ثم نائباً لمحافظة حلب، وبعد ذلك محافظاً للرقعة.

وتكشف هذه التعيينات جانباً مهماً من الحكم النيوباتريمني في المرحلة الانتقالية. فلا يبدو أن ممارسة السيطرة تجري عبر المؤسسات الرسمية وحدها، بل أيضاً عبر وضع شخصيات موثوقة سياسياً في مفاصل إدارية ولوجستية شديدة الأهمية. وبهذا تزداد أهمية الولاء، والقرب الشخصي، والمعرفة السابقة، إلى جانب الكفاءة أو الموقع الرسمي.

امتد الاعتماد على الشبكات الموثوقة أيضاً إلى دائرة القرب العائلي. ومن أبرز الأمثلة على ذلك تعيين ماهر الشرع، أميناً عاماً لرئاسة الجمهورية في نيسان/ أبريل 2025⁽⁴¹⁾. وقد ركز الخطاب الرسمي على خلفيته المهنية في الإدارة الصحية، لكن التعيين عكس مسعى لتكثيف وظائف تنسيقية حساسة داخل الدائرة العائلية المباشرة

42 Feras Dalatey & Timour Azhari, "Syria Is Secretly Reshaping Its Economy. The President's Brother Is in Charge," *Reuters Investigations*, 24/7/2025, accessed on 4/8/2026, at: <https://cutt.ly/MtV7i9BW>

43 حسام جزماتي، "ما هي الأمانة العامة للشؤون السياسية في سورية؟"، *الجمهورية*، 2025/4/8، شوهد في 2026/8/4، في: <https://acr.ps/hBybGFd>

40 "المرسوم رقم 264 لعام 2025: تعيين قتيبة أحمد بدوي رئيساً للهيئة العامة للمنافذ والجمارك"، مؤسسة الذاكرة السورية، 2025/11/23، شوهد في 2026/8/4، في: <https://acr.ps/hBybGRP>

41 فيصل الإمام، "ماهر الشرع أميناً عاماً لرئاسة الجمهورية السورية"، *العربي الجديد*، 2025/4/5، شوهد في 2026/8/4، في: <https://acr.ps/hBybHiy>

وتنظيمها عبر شبكات دينية موثوقة. وبلغت النيوباتريمونية، يمثل ذلك آلية إضافية لإدماج اختصاصات ومجالات نفوذ، كان يمكن أن تكون مستقلة نسبياً، في بنى رقابة وتنسيق تشكّل الرئاسة مركزها.

يكشف الخطاب الرسمي المحيط بالمجلس أيضاً فهم القيادة الجديدة للشؤون الدينية، بوصفها مجالاً استراتيجياً من مجالات الحكم. ففي حفل الإعلان، شدد الرئيس الشرع على الحاجة إلى ضبط الخطاب الديني المعتدل والحفاظ على التماسك الاجتماعي ومنع الانقسام والصراع. وبهذه اللغة، جرى تقديم إدارة الدين بوصفها جزءاً من مشروع بناء الدولة؛ إذ تتداخل الشرعية الدينية والنظام الاجتماعي والسلطة السياسية تحت إشراف تنفيذي مباشر.

ثمّة خيط آخر من الاستمرارية يبدو أنه نجا من التحول السياسي، وهو آليات الثقة والوصول والفرص التي تهرّ عبر القنوات غير الرسمية. فالممارسة المعروفة محلياً باسم "الواسطة"، بما تعنيه من تركية شخصية ووساطة عبر العلاقات، لم تختف مع الانتقال من مرحلة التمرد إلى مرحلة الحكم، بل تكيفت مع السياق الجديد. وتعمل هذه الأشكال من الترشيح غير المباشر على إعادة إنتاج دوائر الألفة، وحفظ شبكات الثقة، وتقليل المخاطر المتصورة عند إدخال شخصيات جديدة إلى مواقع حساسة.

خلال حكم هيئة تحرير الشام في إدلب، عملت هذه الآليات العلائقية إلى جانب الإجراءات الرسمية، وكانت تحدد في كثير من الأحيان من يُعدّ موثوقاً، أو قابلاً للترقية، أو ملائماً لتولي أدوار مهمة. وكانت الكفاءة الفنية والالتزام الأيديولوجي عاملين مهمين، لكنهما نادراً ما تقدّما على الثقة التي تمنحها التوصية الشخصية. ويبدو أن هذا المنطق لا يزال حاضراً في المرحلة الانتقالية؛ فحتى بعد حلّ هيئة تحرير الشام رسمياً، لا تزال المسارات الشخصية التي تُمنح عبرها الثقة وتُفوّض السلطة تعكس ممارسات اجتماعية وتنظيمية قديمة. ويساعد فهم حالات الاستمرارية هذه على توضيح الكيفية التي تظل بها الوساطة غير الرسمية جزءاً من صنع القرار السياسي، حتى في إطار خطاب يركز على الإصلاح المؤسسي.

على مستوى الخطاب السياسي، لا يبدو الاعتدال في خطاب القيادة الجديدة تفصيلاً ثانوياً، بل أداة سياسية مهمة. فاختيار عبارات مثل "الانتقال من عقلية الثورة إلى عقلية الدولة" يؤدي عدة وظائف⁽⁴⁸⁾؛ فهو يخفف التحفظات الخارجية، ويطمئن فئات داخلية حذرة، مثل الأقليات والمهنيين ومن ظلوا على الحياد خلال الحرب. وتسعى هذه

بعض الفعاليات والجمعيات العامة، وإدارة جوانب من إعادة ترتيب المجال السياسي بعد البعث⁽⁴⁴⁾. وعلى الرغم من عدم وضوح مستقبل هذه المؤسسة ودورها على المدى الطويل، فإنها تعكس ميلاً واضحاً إلى فرض رقابة مركزية على المجالين السياسي والمدني.

وقد ظهر مثال آخر قريب من ذلك، تمثل في تعيين أحمد موفق زيدان مستشاراً إعلامياً لرئاسة الجمهورية في آب/ أغسطس 2025⁽⁴⁵⁾. لم يكن هذا الموقع مدمجاً ضمن إطار وزاري أو إداري واضح، لكنه عملياً ركز الإشراف على إدارة الإعلام وصياغة السردية العامة في آلية استشارية مرتبطة بالرئاسة. وزيدان صحافي من إدلب، حافظ على قرب من دوائر هيئة تحرير الشام خلال مرحلة إدلب، وعُرف منذ سنوات طويلة بتغطيته للحركات الإسلامية والجهادية في أفغانستان وباكستان. وجاء تعيينه منسجماً مع اتجاه أوسع يضع وظائف حساسة، مثل الاستراتيجية الإعلامية، وصوغ الرسائل العامة، والتواصل الدولي، في أيدي شخصيات موثوقة تعمل داخل شبكات رئاسية مرنة، لا داخل قنوات مؤسسية مستقرة.

امتدت تلك الاستراتيجية إلى إدارة السلطة الدينية. ففي آذار/ مارس 2025، أصدر الرئيس الشرع مرسوماً بإنشاء المجلس الأعلى للإفتاء، وأعاد منصب مفتي الجمهورية، مع تعيين الشيخ أسامة الرفاعي رئيساً للمجلس⁽⁴⁶⁾. وأُنيط بالمجلس الجديد إصدار الفتاوى في القضايا العامة الكبرى، والإشراف على مكاتب الإفتاء في المحافظات، وتعيين المفتين واللجان الدينية، وتوجيه الخطاب الديني العام في البلاد⁽⁴⁷⁾. وعلى الرغم من تقديم المجلس رسمياً بوصفه آلية جماعية تهدف إلى تعزيز الاعتدال ومنع الفرقة والتشتت، فإن بنيته وضعت السلطة الدينية بوضوح داخل إطار صاغته الرئاسة، ولا سيما أن أعضاء المجلس عُيّنوا بقرار رئاسي.

إلى جانب ذلك، عكست تركيبة المجلس إدماج شخصيات دينية مرتبطة بمرحلة إدلب السابقة. فمن بين أعضائه شخصيات مثل عبد الرحيم عطون ومظهر الويس، وكلاهما ينتمي إلى دوائر هيئة تحرير الشام، قبل أن يصبح الويس لاحقاً وزيراً للعدل. في المجمل، تشير طريقة إنشاء المجلس إلى محاولة لمركزة السلطة الدينية

44 زينة شهلا، "نشاط ممنوع بأمر الأمانة العامة للشؤون السياسية"، الجمهورية، 2026/1/16، شوهد في 2026/8/4، في: <https://acr.ps/hBybH5W>

45 "رسمياً: تعيين أحمد موفق زيدان مستشاراً إعلامياً للرئاسة السورية"، المدن، 2025/8/18، شوهد في 2026/8/4، في: <https://acr.ps/hBybHwF>

46 "الشرع يعيّن الشيخ أسامة الرفاعي مفتياً عاماً لسورية"، الجزيرة نت، 2025/3/29، شوهد في 2026/8/4، في: <https://acr.ps/hBybGTk>

47 أحمد جاسم الحسين، "هل يعبر مجلس الإفتاء الأعلى الجديد عن واقع سوريا الديني؟"، تلفزيون سوريا، 2025/3/31، شوهد في 2026/8/4، في: <https://acr.ps/hBybHk3>

48 ينظر على سبيل المثال: "أحمد الشرع: يجب التحول من عقلية الثورة إلى عقلية الدولة لقيادة سوريا"، تلفزيون سوريا، 2024/12/14، شوهد في 2026/8/4، في: <https://acr.ps/hBybGGI>

والتنسيقية ذات الطابع الفضايف. والنتيجة التراكمية هي نشوء بنية حكم تتوسع فيها المؤسسات وتتجدد فيها الأشكال البيروقراطية، بينما يظل النفوذ الفعلي متركزاً حول دائرة ضيقة من الشخصيات التي تثق بها الرئاسة.

لا يخلو هذا النمط النيوباتريمويني من تكلفة باهظة. وكما سبقت الإشارة، قد يحقق قدرًا من التماسك والمرونة على المدى القصير، لكنه ينتج نقاط ضعف تتراكم مع الوقت. فحين تصبح الوساطة غير الرسمية الطريق الأساسي لحل النزاعات والوصول إلى خدمات الدولة، تضعف المبادرة. ويتعلم المسؤولون انتظار الإشارة بدلًا من تفعيل صلاحياتهم الرسمية وتفسير القواعد والعمل بموجبها. وهذا يحد من روح المبادرة، وقد يتحول في أوقات الأزمات إلى شلل إداري، حين يتردد المسؤولون في المستويات الدنيا والوسطى في التصرف من دون غطاء واضح من الأعلى.

على المستوى الاقتصادي، تستند وعود إعادة الإعمار إلى فرضية استمرار تدفق المساعدات والاستثمارات وتزايد الانفتاح والتعاون الدولي. لكن أي صدمات خارجية، مثل تشديد العقوبات، أو تراجع حماسة المانحين، أو تجدد الأزمات الإقليمية، أو تقلبات في أسواق الطاقة، يمكن أن تتسبب في مشكلات مالية صعبة. وحين تتراجع الموارد الربعية، قد تتحول الشبكات التي تثبت النظام في الأوقات العادية إلى مصادر محتملة للتذمر، وربما التمرد. فالحلفاء والوكلاء، الذين كانوا يتمتعون بالحماية والامتيازات، قد يبحثون عن رعاة بدلاء أو منصات أخرى للتعبير عن مصالحهم، في حال خسروا امتيازاتهم.

قد تمنح التعددية المضبوطة والاعتدال في الخطاب النظام وقتًا إضافيًا، لكن الفجوة قد تتسع بين الوعود الرسمية بالمواطنة المتساوية والتحديث المؤسسي من جهة، والتجربة الفعلية القائمة على الإدماج المشروط والعدالة الانتقائية من جهة أخرى. ويبدو هذا الخطر أكبر لدى المهنيين والشباب والمجتمعات الطرفية. فإذا بقيت طرائق الارتقاء على أساس الكفاءة محدودة، واستمر التعامل مع الحقوق والتراخيص بوصفها منحة وامتيازات، فمن المرجح أن يتراكم الإحباط تحت سطح الاستقرار الظاهري.

في المحصلة، يمكن أن توفر المؤسسة الشكلية، والتعيينات القائمة على الولاء والانفتاح الخطابي المحسوب، قدرًا من التماسك والاستقرار على المدى القصير، لكنها لا تكفي لبناء قواعد عامة مستقرة، أو استقلال وظيفي، أو مسارات ترقٍ وظيفي قائمة على الجدارة والاستحقاق. ولا يمكن أن ينتقل هذا النمط بالبلد إلى استقرار مستدام، إلا إذا اتخذت القيادة خيارات واضحة تنقل السلطة التقديرية المرتبطة بالأهواء إلى قواعد قابلة للتطبيق، وتحول الوساطة الشخصية إلى حوكمة منتظمة وآليات شفافة يمكن معرفتها وتوقع مخرجاتها.

الخيارات الخطابية إلى تضيق أدوات القمع الظاهرة، عبر استبدال القسر العشوائي بخطاب يطلب الامتثال من خلال مفردات مثل الحوار الوطني، والوطنية، وإعادة الإعمار، والمصالحة، والعفو.

لكن لهذا الاعتدال حدودًا أيديولوجية واضحة؛ فالمفردات التي تنقل السلطة من الأشخاص إلى القواعد، مثل "التداول الديمقراطي"، و"التنافس الحزبي"، و"قضاء مستقل يملك حق المراجعة الملزمة"، إما غائبة بوضوح أو مخففة إلى حد بعيد. ومن الالف، مثلاً، أن الشرع تجنّب استخدام كلمة "الديمقراطية" في خطابه منذ سقوط نظام الأسد. وي طرح هذا سؤالاً أساسيًا: إذا لم تكن البلاد تتجه نحو الديمقراطية، فما النظام السياسي الذي يجري تأسيسه؟ تكشف هذه المسألة حدود التعددية والانفتاح التي تبدو القيادة مستعدة لقبولها. وفي الوقت نفسه، يظهر بين حين وآخر، بموازاة الخطاب الرسمي، خطاب شبه رسمي يصدر عن مؤثرين وشخصيات موالية. وهو خطاب أشد حزمًا وإقصائية وهرمية، ويذكر الجمهور بأن مسائل الانفتاح والاعتدال والإشراك تبقى مشروطة وعرضة للتراجع عنها.

في الممارسة، يسير التحديث المؤسسي جنبًا إلى جنب مع آليات تُبقي السلطة مشخصة؛ فالإصلاح يُقدّم بلغة المهنية والتنسيق وتحسين الخدمات، لكن البنية الأساسية تظل قائمة على رقابة غير رسمية. وسواء تعلق الأمر بالأمن، أو الإدارة الاقتصادية، أو الشؤون القانونية، فإن الإجراءات الرسمية تُطبّق على نحو انتقائي؛ إذ تمرّ القضايا الروتينية عبر قنوات مقننة، أما التعيينات الاستراتيجية والقرارات المفصلية فتمرّ عبر وسطاء موثوقين وتفويضات خاصة.

وما يلفت النظر ههنا هو تكرار النمط نفسه؛ إذ تُرّم المؤسسات الرسمية لإيصال رسالة عن التجديد المؤسسي، لكن استقلالياتها تُخفّف عبر طبقات من الإشراف، وأدوار استشارية متداخلة، واعتماد مستمر على بوابات شخصية للوصول والحماية والموافقة. وقد توسع بعض مبادرات اللامركزية المحدودة والإصلاحات التنظيمية مساحة الشرعية الظاهرة، لكن مفاتيح السلطة الفعلية تظل معزولة داخل شبكات علاقات قادرة على تجاوز الإجراءات الرسمية أو توجيهها أو تعليقها عند الحاجة. وقد تمنح هذه الآلية قدرًا من المرونة والاستجابة في المدى القصير، لكنها قد ترسخ ترابعية تجعل أداء المؤسسات مرتبطًا بالقرب والخطوة، بما يعزز ويرسخ المنطق النيوباتريمويني.

تشير هذه الأمثلة وغيرها، إلى أن المركزة في سورية ما بعد الأسد لا تحدث عبر إخضاع المؤسسات مباشرة للرئاسة فحسب. ففي بعض الحالات، تتركز السلطة عبر هيئات جديدة مرتبطة بالرئاسة. وفي حالات أخرى، يحدث ذلك عبر صلاحيات التعيين الرئاسية، أو الشخصيات الوسيطة الموثوقة، أو القرب العائلي، أو البنى الاستشارية

خاتمة

تقف سورية اليوم عند لحظة تأسيسية، يعاد فيها التفاوض على المؤسسات السياسية والقواعد العامة والتوقعات المجتمعية. وتقدم تجربة إدلب دروساً مزدوجة، فهي توفر خبرة إدارية يمكن الاستفادة منها، لكنها تقدم أيضاً تحذيراً واضحاً من مخاطر الهيمنة غير الرسمية والمركزة المفرطة. ويعتمد المسار المقبل على الخيارات التي ستخضعها القيادة الانتقالية الحالية، وهو ما سيحدد إن كان نظام ما بعد الأسد سيتطور نحو صيغة أكثر إشراكاً وانفتاحاً ومأسسة، أم ينزلق مجدداً إلى نمط راسخ من الحكم النيوباتريموني. لذلك، يبقى التحدي الحقيقي هو مدى قدرة النخبة الصاعدة على الخروج من عباءة الشبكات التي أوصلتها إلى السلطة.

سعت هذه الدراسة لفحص ما تكشفه تجربة هيئة تحرير الشام في إدلب عن مشروع الحكم الذي بدأ يتشكل بعد انهيار نظام الأسد. وتشير الأدلة إلى أن سنوات الحكم في شمال غربي سورية أنتجت لدى الهيئة تجربة حكم جمعت بين قبضة أمنية قوية وبنية إدارية قادرة على تقديم الخدمات الأساسية، لكنها منتظمة نسبياً. وقد وفر هذا النموذج قدراً من الاستقرار على المدى القصير، لكنه ظل مركزياً وضيّقاً، يعتمد بدرجة كبيرة على السلطة الشخصية، وشبكات الولاء، والقنوات غير الرسمية التي عملت بالتوازي مع البيروقراطية الرسمية.

لم تختفِ هذه الآليات مع حل هيئة تحرير الشام في كانون الثاني/ يناير 2025؛ فعلى الرغم من أن التنظيم لم يعد قائماً بصفته كياناً رسمياً، فإن عدداً كبيراً من شخصياته البارزة باتت تشكل العمود الفقري للنخبة الحاكمة الجديدة. أضف إلى ذلك أن الروابط الشخصية، وأساليب التنسيق، وشبكات الظل التي تشكلت خلال سنوات حكم إدلب صمدت خلال المرحلة الانتقالية، وما زالت تؤثر في صنع القرار، غالباً من خلف الستار. ولا يعني استمرار الأشخاص والنفوذ غير الرسمي أن مستقبل النظام السياسي محسوم سلفاً، لكنه يحدد الإطار والمناخ الذي ستجري داخله أي محاولة جادة للإصلاح المؤسسي.

ومن هنا يمكن تلخيص النتيجة الأساسية لهذه الدراسة في نقطتين رئيسيتين: أولاً، تمنح تجربة الحكم السابقة في إدلب القيادة الجديدة قدراً من الثقة والخبرة الإدارية، لكنها تحمل معها أيضاً قيوداً بنيوية وأيديولوجية قد لا تلائم حكم بلد شديد التنوع اجتماعياً ومناطقياً. ثانياً، يهدد استمرار شبكات الولاء غير الرسمية بإعاقة نشوء سلطة شفافة، وشاملة، ولا مركزية. فنموذج حكم صُمم لمنطقة متجانسة نسبياً لا يمكن نقله إلى سورية كلها من دون تعديلات عميقة.

إن النظام السياسي، الذي يعترف بتنوع البيئات الاجتماعية والثقافية في مناطق مثل السويداء والساحل والشمال الشرقي، سيكون أقدر على بناء تعاون مستدام من نظام يتشكل أساساً عبر شبكة واحدة موروثة من نخب هيئة تحرير الشام السابقة. ثم إن إفساح المجال لأشكال محلية من السلطة والمشاركة المجتمعية يمكن أن يساعد في تخفيف الانتقال بعيداً عن الولاءات غير الرسمية التي طبعت مراحل الحكم السابقة. وعلى منوال ذلك، يمكن أن يشير توسيع القنوات، التي تشارك من خلالها المجموعات المختلفة في صنع السياسات وترتيبات الأمن، إلى تحوّل تدريجي نحو عقد اجتماعي وسياسي أكثر شمولاً، يبنى على الخبرات والهويات التي شكّلت القيادة الحالية، من دون أن ينكرها بصفة مفاجئة أو كاملة.

المراجع

العربية

Clapham, Christopher. (ed.). *Private Patronage and Public Power: Political Clientelism in the Modern State*. London: Frances Pinter, 1982.

Dzulhisham, Huzeir E. "Explaining the Collapse of Syria's Assad Regime." *RSIS Commentary*. no. 193/2024. 13/12/2024. at: <https://acr.ps/hBybGId>

Eisenstadt, Shmuel N. *Traditional Patrimonialism and Modern Neopatrimonialism*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1973.

Erdmann, Gero & Ulf Engel. "Neopatrimonialism Revisited: Beyond a Catch-All Concept." *Working Paper no. 16*. German Institute of Global and Area Studies (2006).

_____. "Neopatrimonialism Reconsidered: Critical Review and Elaboration of an Elusive Concept." *Commonwealth & Comparative Politics*. vol. 45, no. 1 (2007).

Geddes, Barbara. "Authoritarian Breakdown." *Working Paper*. Department of Political Science, University of California (January 2004).

Heydemann, Steven. "Upgrading Authoritarianism in the Arab World." *Saban Center Analysis Paper*. no. 13 (2007).

_____. "Syria and the Future of Authoritarianism." *Journal of Democracy*. vol. 24, no. 4 (2013).

Hinnebusch, Raymond. *Syria: Revolution from Above*. London: Routledge, 2001.

Human Rights Watch. "Syria: Constitutional Declaration Risks Endangering Rights." 25/3/2025. at: <https://acr.ps/hBy2t5z>

Karam, Patricia. "Prospects for Syria's Democratization Under Ahmed al-Sharaa." Arab Center Washington DC. 21/11/2025. at: <https://acr.ps/hBy2si6>

عثمان، أشرف. "الدولة النيوباتريمونيالية في المشرق العربي: في المنطق العصوي وإعادة إنتاج الطائفية". عمران. مج 3، العدد 11 (شتاء 2015).

القصير، عزام. "استراتيجيات البقاء لدى 'هيئة تحرير الشام': ثلاثية الإدارة والعسكرة والخطاب". المركز العربي لدراسات سورية المعاصرة. 2023/9/18.

النقيب، خلدون حسن. *المجتمع والدولة في الخليج والجزيرة العربية من منظور مختلف*. لندن: روتليدج، 1991.

الأجنبية

Al Kassir, Azzam. "'Intentionality' in Radical Flank Effects: Reflections on Al-Nusra Front's Discourse of Moderation between 2012–2017." *British Journal of Middle Eastern Studies*. vol. 52, no. 4 (2025).

al-Tamimi, Aymenn J. "From Jabhat al-Nusra to Hay 'at Tahrir al-Sham: Evolution, Approach and Future." Konrad Adenauer Stiftung (2018).

Ayubi, Nazih. *Over-Stating the Arab State: Politics and Society in the Middle East*. London: I.B. Tauris, 1995.

Bank, Andre & Thomas Richter. "Neopatrimonialism in the Middle East and North Africa: Overview, Critique and Alternative Conceptualization." *Working Paper*. German Institute of Global and Area Studies (2010).

Bratton, Michael & Nicolas van de Walle. *Democratic Experiments in Africa: Regime Transitions in Comparative Perspective*. Cambridge: Cambridge University Press, 1997.

Clapham, Christopher. *Third World Politics: An Introduction*. Madison, WI: University of Wisconsin Press, 1985.

Levitsky, Steven & Lucan A. Way. *Competitive Authoritarianism: Hybrid Regimes after the Cold War*. New York: Cambridge University Press, 2010.

Schlumberger, Oliver (ed.). *Debating Arab Authoritarianism*. Stanford, CA: Stanford University Press, 2007.

Weber, Max. *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*, Guenther Roth & Claus Wittich (eds.). Berkeley: University of California Press, 1978.